



Sputnik 4

ETAPA 4

Directorio

EL VIAJE DEL
EMPREDIMIENTO
2020



Temuco
Octubre 2020

**TEODORO
WICKEL**
DE LA UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA

<PatagoniaLab>

EL VIAJE DEL
EMPREDENDOR
CORFO



DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Manuel Hidalgo Zambrano

Subdirector Vinculación con el Medio.
CFT Teodoro Wickel.

Juan José Gutierrez

Director Kowork Chile

COORDINADOR GENERAL

Nicolás Jara

Ingeniero Proyectos Vinculación con el Medio.
CFT Teodoro Wickel.

AUTORIA Y RECOPIACION DEL KIT COMPLEMENTARIO

Mario Adriosola Muñoz

Marcelo Peña Lamilla

TÉCNICO Y COLABOLADORES

Nicolás Jara

Carlos Leyán

Pamela Salazar



OBJETIVO

Profundizar en los conocimientos del Área de Administración, según lo dispuesto en la Etapa 4 del Viaje del Emprendedor de CORFO, específicamente en cómo opera un Directorio, de modo que la persona emprendedora pueda estar preparada para enfrentar la conformación de un Directorio para su emprendimiento.

CONTENIDOS

- Importancia de un Directorio
- Cómo enfrentar un Directorio
- Funciones de un Directorio

APRENDIZAJES ESPERADOS

Se espera que el/la emprendedor/a ¹entienda cuándo y cómo conformar un directorio que lo apoye en su crecimiento.

¹ En este texto, consideramos una redacción inclusiva para referirnos de forma homogénea en femenino y masculino, por ejemplo “el/la emprendedor/a”. Sin embargo, con el objetivo de facilitar la lectura, hemos decidido- conservando el mismo espíritu de inclusión- mantener en algunas partes el uso del genérico masculino, más los temas están dirigidos a todas las personas emprendedoras, independiente de su género



Directorio

1. IMPORTANCIA DE UN DIRECTORIO

Como sugerimos en un documento anterior, en las PYMEs lo que decide el propietario es lo que se hace, ya que éste tiene todo el poder para hacer y deshacer de acuerdo a sus conocimientos, experiencias, intuiciones e incluso cambios de humor. No obstante, en las grandes empresas, el poder de los dueños está limitado ¿Por quién? Por el directorio. El propietario de una gran empresa puede opinar muchas cosas, pero éste es el responsable de que la empresa tome las mejores decisiones. En estas empresas el poder del propietario se ve limitado por un directorio – en la mayoría de los casos – profesional, que está capacitado y orientado a la búsqueda de las decisiones correctas, lo que resulta ser beneficioso para el dueño, los trabajadores, el accionista y los clientes.

Los directores desempeñan el cargo con la diligencia de un ordenado comerciante y de un asesor leal. Están obligados a guardar reserva respecto de los negocios de la sociedad y de la información social a que tengan acceso, aún después de cesar en sus funciones.



Y esta forma de proceder se está intentando llevar al mundo startups. Porque más allá del rol meramente formal que antiguamente se les asignaba a los directorios, hoy todos los estudios indican que son actores clave del éxito. Por esta razón, en Europa y Estados Unidos, los fondos de



inversión pagan hasta 11% más por las acciones de las empresas que cuentan con directorios profesionales que son capaces de generar impactos y resultados en la empresa o en la startups.

"Los accionistas ya no están primero". Esta frase, entregada en la "Declaración del Propósito de una Corporación", firmada por 181 CEO de compañías como JPMorgan, Chase, Apple, Amazon y Walmart, dio la vuelta al mundo y ha dejado pensando a presidentes y gerentes generales de todas las latitudes. En Chile, el tema caló hondo y, tal como lo mostraron las páginas del DF, dio para declaraciones, preguntas y compromisos en nuestro país en la más alta cúpula empresarial."

<https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/la-importancia-del-directorio-para-profundizar-el-rol-social-de-la-empresa/2019-08-29/183049.html>

Antes, la finalidad del Directorio era aumentar la rentabilidad para el accionista, todo lo demás era trivial e irrelevante. **Hoy, la finalidad es asegurar el largo plazo de la empresa, entregando una visión externa que permita dar continuidad de largo plazo a los objetivos y procesos.** Para lograr esto, el Directorio tiene que dejar a los accionistas en segundo plano ¿Y esto les gusta a los accionistas? A la mayoría sí, porque un buen directorio aumenta las probabilidades de éxito de la inversión, en un mundo cambiante, con constantes transformaciones tecnológicas, y con clientes infieles y más exigentes.

Hoy, la finalidad de éste es la definición y la supervisión de la estrategia corporativa (propósito, visión, misión, segmentos, etc.), el establecimiento de objetivos y metas claras y alcanzables, la supervisión de la gestión integral de riesgos y el monitoreo de la labor de la gerencia. No obstante, también pueden tener incidencia en la estrategia competitiva (diferenciación, costos, nicho o una mezcla de estas) y en la estrategia funcional (producto, precio, plaza, promoción, etc.), si la situación lo amerita.

Actualmente, los directorios velan por los grandes objetivos empresariales (rentabilidad, crecimiento, permanencia, satisfacción de clientes y escalabilidad) y también por el valor hacia el cliente, el medioambiente y otros temas ¿Por qué? Porque están orientados al éxito de la empresa a largo plazo.



Esta discusión no es algo nuevo. Hace muchos años que las ideas del nuevo compromiso de los directorios se instalaron en el escenario global de los negocios, más en las empresas pequeñas - y en Latinoamérica en general- aún falta pasar del discurso a la práctica. Cuando velan por los accionistas, no protegen a la organización de los embates de otras organizaciones que pueden (innovar para satisfacer de mejor forma a los clientes) dejarle obsoleta, disrumpida y sin posibilidades de continuar.

En el ámbito tecnológico hemos visto como grandes marcas retail pierden rentabilidad frente a competencias que están centradas en el cliente y todo lo que a éste le importa. Y, a ningún accionista, le gustaría que su inversión desaparezca.

Todos necesitamos directorios valientes, que asuman el compromiso del largo plazo de la organización. La sustentabilidad, responsabilidad social, tecnología, experiencia del usuario, el valor de las personas, etc., temas corporativos que ya no son decoraciones o discursos de buena educación, sino aspectos estratégicos fundamentales de supervivencia en estas suertes de carreras darwinianas, donde las empresas y startups luchan por evolucionar para ganarse el derecho a existir o seguir existiendo.

Además, los accionistas hoy eligen invertir en las organizaciones que le hacen sentido, ya sea por la forma en que trabajan, el trato que le da a los proveedores, sus contribuciones al medioambiente. En parte porque son inversionistas con un perfil diferente al de las décadas pasadas, pero también porque saben que los clientes hoy no eligen el producto y el servicio, solo por “la cosa concreta” que se adquiere, sino por todo el proceso que implica a lo largo de la



cadena de valor. Desde los proveedores a lo que ocurre después de usar el producto. Un Directorio preocupado de maximizar la rentabilidad del accionista por sobre todos los otros temas, no podría sobrevivir más que un par horas en el mercado.

Los directorios se han convertido a nivel global en una de las principales herramientas para gestionar los grandes objetivos empresariales de las organizaciones de manera profesional. Algo que no puede hacer el fundador, con todas sus pasiones y sueños, ni el equipo que siempre está sumergido en las urgencias y requerimientos del día a día.

Por esta razón, podríamos sintetizar estos párrafos mencionando que la importancia de un director radica en lo importante. Cuando todos los demás se pierdan en las pasiones, sueños o urgencias, el director seguirá mirando el propósito de la empresa, muy hacia el futuro, allá donde en ese punto que algunos llaman metas.

Primer desafío. Visita una incubadora y consúltales cuáles son los principales criterios que utilizan para saber si una startup tiene potencial de vender y prosperar en el mercado.





2. CÓMO CONFORMAR UN DIRECTORIO

El primer paso es no invitar amigos, conocidos, otros emprendedores o personas oportunistas que quieran escalar corporativamente. Tampoco hay que invitar a los talentos que están sin tiempo en sus agendas, porque aun cuando sean valiosos para la organización, no podrán contar ellos.

¿A quién tienes que invitar? A esas personas que te pueden sacar de acciones que afecten el largo plazo de la organización.

El peor error y el más común es que busques directores, estableciendo como criterio fundamental el nivel de cercanía. No tiene sentido. Menos aún si son amigos que te van querer hacer sentir bien y apoyar. Tampoco necesitas que todos sean expertos en finanzas, en tecnología u otras áreas técnicas, lo primero es que sean buenos en los negocios y que tengan una mirada estratégica de largo plazo. Si no se interesan por las conversaciones del día y te llevan hacia el propósito, la visión, el sentido del negocio y las metas, es un buen indicador. Un director que se sumerja en los urgentes, es un trabajador, no un director.





También es importante que tengas directores conservadores y prudentes que frenen las iniciativas; y otros, más osados y partidarios al riesgo, que te lleven a explorar al costado, hacia delante o a cualquier lado inexplorado. **La mezcla es buena porque se así se dan discusiones profundas que permitan transitar por distintos escenarios de forma objetiva y crítica, siguiendo la estrategia de la empresa** ¿Por qué es importante esto? Porque casi siempre los emprendedores ven a sus emprendimientos como si fueran sus hijos. Por esta razón, es importante llevar las conversaciones a distintos sectores, pues solo así se pueden distinguir zonas de confort, riesgos innecesarios, zonas de aprendizaje o grandes oportunidades.

Respecto a este punto, para tener más diversidad, también es importante la representación de género, ya que las mujeres suelen abordar los temas de una forma distinta y agregan valor a los equipos. Pero lamentablemente, el quinto estudio Impulsa, realizado por ChileMujeres, PWC y Pulso, basado en los datos proporcionados por las empresas a la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), arrojó que de los 728 directores de las 100 compañías más relevantes del país, 76 son mujeres.

“Mujeres ocupan el 10% de los puestos en directorios de grandes empresas. Según el estudio Impulsa, de los 728 directores de las 100 empresas más relevantes del país, sólo 76 son mujeres. Respecto a las industrias estudiadas y de las 100 empresas analizadas, retail tiene el porcentaje más alto de directoras (17%) y commodities y consumo el porcentaje más bajo, con un 7%. En la oportunidad, Francisca Jünemann, presidenta de Chile Mujeres, comentó que “los directorios en Chile necesitan poner sobre la mesa nuevos temas y visiones que son los que están generando más impacto en el valor de las empresas en el mundo, que son temas humanos y de justicia, como la igualdad salarial, la selección y ascenso de las personas por mérito, la prevención del acoso sexual y laboral. Este estudio es un aporte al debate sobre la importancia de la diversidad de miradas y de temas que un directorio debe comenzar a tener y a abordar”. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mujeres-ocupan-el-10-de-los-puestos-en-directorios-de-grandes-empresas/SW05J2A34JGW7EVMT3LWBHGAVU/>



Así, el directorio adecuado es el que obliga al emprendedor/a a ir por su propósito, a seguir buscando las metas. Tal como lo haría un terapeuta de parejas, con las parejas que olvidan por qué y para qué quisieron estar juntas.

Otro punto importante es invitar a directores que te puedan acompañar a largo plazo: deben acompañar a lo largo de toda la estrategia. Tener directores temporales no tiene sentido, serán visitas, no guías. Si quieres cambiar de directores, el momento en que se definen nuevas estrategias puede ser un buen momento para realizar modificaciones.

Para Tina Rosenfeld, directora y asesora de diferentes compañías y parte de la red Endeavor, el proceso de conformar un directorio para un emprendimiento se puede resumir en tres fases: contar con un mentor, luego con un consejo consultivo y, finalmente, constituir el directorio propiamente tal: "Si la startup comienza a escalar, es decir, empieza a crecer en ventas más del 20% todos los años, lo más probable es que atraiga capital externo para seguir creciendo y este es el momento crítico para formar un directorio y poder administrar el nuevo gobierno corporativo", dice.

A la hora de comenzar a formar el directorio, Nils Galdo recomienda que, en lugar de apostar por una gran cantidad de directores, se opte por un número pequeño y en lo posible, impar. En ese sentido, explica que tres personas es un buen número para partir: "Un consejo al respecto es mezclar talentos y experiencias para abordar temas desde distintos ángulos. El generar valor es la gran clave de los directorios de las startups, así es que sus miembros no deben ser vistos como meros amigos que a todo digan que sí, sino que como contrapartes, que constructiva pero rigurosamente empujen a lograr más y mejor las distintas gestiones de los emprendimientos", agrega.



Para Nathan Lustig, el momento clave en el que una startups necesita oficializar su directorio es cuando levanta capital de terceros o cuando tiene tracción o ventas con algunos clientes: "Al principio, los fundadores debiesen tener el control del directorio. Muchas veces es bueno tener un director externo que no ha invertido y que no está en el día a día de la empresa, pero debe ser alguien con el que tengas confianza. Hay que ser muy cuidadoso con la selección de quienes están en el directorio, porque tienen mucho poder legal", añade. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=355008>

Por ejemplo, ImaginLab, ofrece procesos de mentoría enfocado en startups en etapas iniciales de desarrollo comercial, con el fin de ayudarlas a sentar sus bases empresariales para que estas puedan habilitar el próximo paso de desarrollo. Tratando temáticas junto a un equipo de mentores especializados en: Validación Modelo de Negocio – Estrategia Comercial – Estrategias de Marketing off & online – Plan de Negocio – Finanzas – Arquitectura Tecnológica.

Mientras que ADN Mentores ofrece como apoyo a emprendedores, a través de emprendedores e inversionistas con una experiencia mayor.

Nuestra gran propuesta de valor agregado es contar con una red de mentores de perfil mayormente emprendedor. Está conformada por individuos con mucha experiencia ya sea como emprendedores ellos mismos, o como inversionistas. Lo que esto quiere decir es que son personas que están preparados para guiarte, porque ya han estado allí.

<https://amperio.cl/mentores>

Cabe destacar que, en relación a la formalidad: "para las sociedades de capital en general y en particular, tratándose del caso de las sociedades anónimas, la celebración de las respectivas juntas de accionistas es un hito fundamental para su funcionamiento, en tanto permiten que dicho órgano social pueda cumplir efectivamente sus funciones, adoptando los lineamientos a seguir en materia de propiedad y poder político de la respectiva compañía", indica Silva. Pero además varían, según su naturaleza, para asegurar entre otras cosas, que los inversionistas minoritarios sepan qué ocurre.

<https://www.elmercurio.com/Legal/Noticias/Noticias-y-reportajes/2018/06/18/Juntas-de-Accionistas-y-Sesiones-de-Directorio-son-necesarias-las-formalidades-de-sus-procesos.aspx>. Así, de esta manera queda debidamente reflejado cuán diligentemente los directores han ejercido sus funciones, antes, durante y después de la adopción de los acuerdos respectivos y sirve para establecer la responsabilidad de los directores por el ejercicio de sus cargos.

Para más información, te recomendamos estos artículos:

- <http://www.atmabogados.cl/2018/06/21/juntas-de-accionistas-y-sesiones-de-directorio-son-necesarias-las-formalidades-de-sus-procesos/>
- http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/legislacion/complementaria/ley_18046a.htm

Por otra parte, "una SpA puede tener uno o más accionistas y una forma bastante liviana de administración, ya que no se necesita tener un directorio. Por otra parte, una persona puede ser accionista de cuantas SpA estime conveniente y los accionistas de la SpA pueden ser personas naturales o jurídicas. La desventaja de una SpA frente a una sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.) es que a diferencia de una Ltda. Cualquiera de los socios puede vender sus acciones y así salirse del negocio e incluso hacer ingresar a personas que no se desea tener como socios y, por otra parte, el accionista mayoritario podría hacer aumentos de capital y eventualmente dejar fuera de cualquier decisión a los accionistas mayoritarios, por ello muchas veces las empresas familiares prefieren a las sociedades de responsabilidad limitada (Ltda.) frente a las SpA". <https://www.brokering.cl/sociedades-por-acciones-spa/>

Las sociedades Limitadas o EIRL no tienen la obligación de conformar directorios y en la mayoría de los casos no los conforman. En este link puedes encontrar más información de los tipos de empresas que se pueden constituir en Chile <http://www.derecho-chile.cl/pasos-para-crear-una-empresa-en-chile-resumen/> y sus características http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_243pm_553ff1035369a.pdf

Respecto de las cotizaciones y aranceles asociados al pago de los directores no hay pautas claras. En países como Estados Unidos usualmente se les entrega de un 0,5% a un 2,5%, en etapa temprana para que paguen en equity, cifra que va disminuyendo dependiendo del tamaño de la organización. Mientras que en países como Chile se les suele invitar a asados, pizzas o sueldos que van de los \$200.000 a los \$700.000 al mes.





Es importante que tengas claro que no importa si pagas \$700.000 o un trozo de pizza, la elección de tus directores no debe quedar al azar. En Estados Unidos les entregan un porcentaje, porque ya entendieron la importancia de tener a personas que puedan mirar la organización desde fuera y llevarla siempre, hacia el largo plazo. Y no tengas tantos directores si la organización es pequeña, tres pueden ser suficientes, para que no pierdas tanto tiempo organizando las reuniones. Tu rol principal como propietario es gestionar el negocio, no la gestión de reuniones de directorios.

Ahora, si llegas a tener un 20% de crecimiento anual de las ventas puede ser el hito que lleve a tu organización a necesitar inversión de capital y, por lo mismo, ya no bastarán mentorías: necesitarás directores profesionales que te ayuden a transformar la empresa o la startups en un gran negocio.

Si dividimos a las organizaciones (ya sean empresas o startups) en dos ámbitos: lo urgente y lo importante, el directorio debería estar siempre en lo importante. En los grandes objetivos empresariales, la cadena de valor y en la estrategia. Por esto, es sumamente importante que el directorio esté conformado por miembros que cuenten con una combinación de trayectoria, reconocimiento y expertise. Además, el director debe contar con disponibilidad de tiempo suficiente para el adecuado cumplimiento de sus funciones e independencia económica de la empresa.

Muchas veces resulta útil tener directorios independientes a la empresa, para que no sientan presiones ni influencias del propietario, ni de los funcionarios que están encargados de los procesos de corto plazo.

Además, para que el directorio pueda realizar un buen trabajo, necesita tener un plan de trabajo que indique los temas a tratar, las fechas de reunión (pueden variar según los requerimientos de la startup) y que indique los protocolos, ya que el director debe actuar en interés de todos los accionistas y no solo del que lo eligió.

Por último, los inversionistas valoran positivamente la presencia de directorios en las startups, ya que estos contribuyen a la formación de un gobierno corporativo. No es tan difícil que un fundador se equivoque, se nuble con las urgencias del corto plazo o se deje llevar por una pasión, pero que todo un grupo calificado y comprometido con el largo plazo se equivoque, no es imposible, pero es más difícil.

La parte más complicada en Chile es que hay muy pocos directores profesionales. En este caso, una buena idea es que conformes tu directorio con personas que admires por su experiencia en la dirección de negocios, competencias empresariales, probidad y capacidad estratégica.

Si quieres tener más información, te invitamos a consultar el siguiente link:

- <http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2011/11/GUIA-PARA-LA-CONFORMACION-DEL-DIRECTORIO.pdf>



Segundo desafío. Contacta a 3 fundadores de startups y pregúntales si cuentan con un directorio y averigua ¿Por qué? Luego, contrasta la respuesta con los contenidos tratados y elabora un análisis.

3. FUNCIONES DE UN DIRECTORIO

El marco del gobierno de las sociedades debe estipular las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del directorio y la responsabilidad de éste hacia la empresa y sus accionistas.

James Madison, uno de los autores de la Constitución de Estados Unidos, escribió hace ya dos siglos, lo siguiente: "Si los hombres fueran ángeles no se necesitarían gobiernos, y si un ángel gobernara a los hombres, no se necesitarían controles internos ni externos sobre el gobierno".



Matko Koljatic

Esta frase, planteada por Madison para fundamentar la necesidad de establecer mecanismos de control sobre el gobierno de un país, por extensión es aplicable al gobierno corporativo.

<https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/los-roles-de-los-directorios/2011-07-06/214425.html>

Los integrantes del directorio deben desempeñar sus actividades de buena fe, con la diligencia, cuidado y reserva debidos, salvaguardando en todo momento los intereses de la organización y de sus accionistas. Para esto necesita contar y entregar toda la información, sin interactuar con terceros.

Cuando las disposiciones del éste pudiesen afectar a los distintos grupos de accionistas de forma dispar, debe actuar con todos los accionistas de forma justa. No se puede beneficiar a algunos accionistas y perjudicar a otros. Siempre debe ser imparcial y buscar el bien común, con la debida diligencia.



Además, debe tener una visión integral de la organización, sus áreas funcionales, cadena de valor y accionistas, teniendo en cuenta en todo momento los intereses de los grupos de interés, asegurando siempre el cumplimiento de la ley.



Las funciones del Directorio se pueden clasificar en:

FORMALES

- Orientar a los fundadores, especialmente al CEO,
- En ciertos casos puntuales, pueden llegar a despedir y contratar al CEO.
- Representar a todos los inversionistas ante la compañía.
- Representar a los fundadores de la compañía.
- Cuidar que sus acciones velen por el interés y bienestar de la compañía.
- Cuidar de no crear situaciones que impliquen conflicto de interés.
- Mantener la confidencialidad de lo abordado en las reuniones de directorio.

INFORMALES

- Hacer todo lo posible y necesario para que los fundadores y CEO tengan éxito.
- Apoyar o no las decisiones de los fundadores y orientarlos cuando sea necesario.
- Acceso a redes de contacto, clientes u otro activo que beneficie a la compañía.

<https://www.entrepreneur.com/article/293365>



El directorio debe realizar funciones claves y estratégicas:

- Asegurar pluralidad de opiniones al interior del mismo, de modo que las decisiones que en él se adopten sean consecuencia de una apropiada deliberación, observando siempre los mejores intereses de la empresa y de los accionistas.
- Evaluar, ratificar y dirigir la estrategia corporativa (propósito, visión, misión, segmento, entre otras variables); estableciendo objetivos y metas, así como planes de acción, políticas de seguimiento, control y manejo de riesgos. Además de presupuestos anuales que cuenten con planes de negocios y propuestas de ejecución con ítems de gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.
- Las funciones del Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo u otro cargo similar, así como del Gerente General o CEO, deben estar claramente delimitadas en el estatuto o en el reglamento interno de la sociedad, para evitar duplicidad de funciones y/o posibles conflictos entre las partes.
- Escoger, controlar, remplazar y sugerir retribuciones económicas para los ejecutivos encargados de llevar los grandes lineamientos estratégicos de la organización. Incluyendo desarrollo, directrices, bonos, sanciones, etc.
- Siguiendo las políticas establecidas y definidas por la organización, el Directorio decide la contratación de los servicios de asesoría especializada que requiera la sociedad para la toma de decisiones.
- Evaluar y justificar la remuneración de los ejecutivos principales, así como de los propios miembros del directorio, garantizando que el procedimiento para elegir y cancelar sea formal y transparente.
- Los honorarios o retribuciones de los directores deben fijarse en función de las jornadas de trabajo y la experiencia profesional de los mismos (siempre se aconseja moderación para no afectar la caja de la organización). Los referidos honorarios o retribuciones del directorio deben generar incentivos a fin de alinear los intereses de los directores con los de los accionistas.
- Dar seguimiento, evaluación y control a los diversos conflictos de intereses entre la administración, los miembros del directorio y los accionistas, incluidos el uso doloso de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.
- Supervisar la política de información. Practicar con independencia de la administración, un juicio objetivo sobre asuntos corporativos: conformar órganos especiales de acuerdo a las necesidades y dimensión de la sociedad, en especial aquélla que asuma la función de auditoría, entregando poder a dichos órganos especiales para que estos puedan referirse a las funciones de nombramiento, retribución, control y planeamiento. Los órganos mencionados deben constituirse al interior del Directorio a través de apoyo y deben ser compuestos preferentemente por directores independientes. Para asegurar que puedan tomar decisiones imparciales en cuestiones donde puedan surgir conflictos de intereses.

- Establecer el tiempo adecuado para el cumplimiento de las prácticas de forma responsable y cumplir dichos tiempos de trabajo. Además, de reunirse con la frecuencia adecuada, que permita asegurar el seguimiento adecuado y permanente de los asuntos de la sociedad que se encuentren en relación directa con el interés social de la misma.



- Velar por la probidad y las buenas prácticas de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, realizando auditorías independientes que estudien y controlen las existencias a través de sistemas de control ejecutivos, poniendo especial énfasis en el control de riesgos financieros, así como los no financieros, dando cumplimiento a la ley en todo momento y en todos los ámbitos de gestión.
- Supervisar la efectividad de las actividades y rutinas del gobierno corporativo, midiendo su impacto en las operaciones y realizando cambios cada vez que se requiera mejorar o remediar algo.
- Utilizar los medios tecnológicos que la ley permite cuando se hace imposible realizar las reuniones presenciales entre los miembros.
- Solicitar y exigir acceso a toda información, de forma precisa, para destacar lo relevante, de forma regular, con el fin de llevar a cabo las responsabilidades del directorio.



- La información concerniente a los asuntos de cada sesión, debe encontrarse a disposición de los directores con una anticipación que les permita su revisión de acuerdo a lo estipulado y contemplado por el propio directorio. A menos que los temas a tratar sean de carácter estratégico y, altamente confidencial, en cuyo caso será necesario establecer otros mecanismos que permitan a los directores conocer y evaluar dichos asuntos. No obstante, en ningún caso, dichos temas deben quedar sin el apoyo y control del directorio.
- Las operaciones del Directorio deben tener en cuenta que los nuevos directores deben ser instruidos sobre sus facultades y responsabilidades, así como sobre las características y estructura organizativa de la sociedad para que puedan actuar de forma adecuada en beneficio de la organización. Los directores titulares deben informar a los directores suplentes y a los alternos respecto a los asuntos tratados en las sesiones de Directorio a fin de que su posible intervención no obstaculice la normal marcha de las decisiones del propio directorio. Además, de esta manera, los distintos encargados del directorio podrán suplir a los que se vean imposibilitados de participar en actividades claves.
- Se debe dejar claro qué procedimientos se implementarán para escoger reemplazantes en el Directorio si no hubiera directores suplentes.
- La estructura orgánica de la sociedad debe procurar que ninguna parte ostente una mayor cuota de poder, ni unas mayores concentraciones o responsabilidades. Todas las partes deben estar equilibradas: Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo, Gerente General y otros Directores. En el caso que el propietario no tenga ningún cargo, no debiese interferir en el correcto funcionamiento de las distintas partes.
- Es una práctica muy habitual, retribuir a los gerentes de acuerdo a las metas que estos alcancen, lo que puede ser medido y controlado por el Directorio, garantizando la autonomía de la Gerencia General dentro de los grandes lineamientos establecidos por el Directorio (éste no puede, ni debe intentar gerenciar la organización)
- Tanto Directorio, como Gerencias, deben actuar bajo los mismos principios de diligencia, lealtad y reserva, que tiene el Directorio. Esto implica que la Gerencia cumpla con los mandatos del Directorio y entregue la información que se le solicite y, que el Directorio respete la forma de proceder y las actividades que establezca la Gerencia para llevar a cabo la administración y sus distintos proyectos. Esto es: el Directorio dice qué hacer, pero la Gerencia establece cómo se hará.

Tercer desafío. Elabora una lista de personas que potenciarían tu emprendimiento. Después, evalúa quiénes serían las o los indicados para conformar tu Directorio. Intenta incorporarlos para crear valor para tu startup.



BIBLIOGRAFÍA

- De cero a uno: cómo inventar el futuro, de Peter Thiel (2014)
- Emprender y liderar una startup: El duro camino hasta el éxito, de Ben Horowitz (2014)
- Pobre Charlie's Almanack: Sobre Charles T Munger, Peter Kaufman (2005)
- Margen de seguridad: Estrategias de inversión con valor de riesgo para el inversor reflexivo, Seth Klarman (2018)
- The Intelligent Investor: El libro definitivo sobre la inversión valor y consejos prácticos, Benjamin Graham (2019)
- Inversión valor: Sobre Graham a Buffett y más allá, Bruce Greenwald (2017)
- El arte de invertir en valor: Descubrir cómo los mejores inversores del mundo ganan en el mercado, John Heins, Whitney Tilson (2013)

Recursos digitales

- <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/la-importancia-del-directorio-para-profundizar-el-rol-social-de-la-empresa/2019-08-29/183049.html>
- <https://www.latercera.com/pulso/noticia/mujeres-ocupan-el-10-de-los-puestos-en-directorios-de-grandes-empresas/SW05J2A34JGW7EVMT3LWBHGAVU/>
- <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=355008>
- <https://amperio.cl/mentores>
- <http://www.andino.com.pe/wp-content/uploads/2011/11/GUIA-PARA-LA-CONFORMACION-DEL-DIRECTORIO.pdf>
- <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/los-roles-de-los-directorios/2011-07-06/214425.html>
- <https://www.entrepreneur.com/article/293365>